

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศึกษานครปฐม เขต 1

ADMINISTRATORS' FUNCTIONAL COMPETENCIES AFFECTING  
LEARNING ORGANIZATION IN BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
UNDER THE JURISDICTION OF NAKHON PATHOM  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

อารีย์ น้ำใจดี / AREE NAMJAIDEE<sup>1</sup>  
พิชญาภา ยืนยาว / PITCHAYAPA YUENYAW<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ  
3) สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 297 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน  
กระจายตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสร้างโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ใน  
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอย  
พหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ระดับมากทั้งในภาพรวม  
และรายด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพ  
บุคลากร และ การมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

<sup>1</sup> นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญของบุคคล การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเกิดการเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

3. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการสื่อสารและจูงใจ โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 40

**คำสำคัญ:** สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ABSTRACT

This research aimed to study: 1) level of administrators' functional competencies in basic educational institutions; 2) level of learning organization in basic educational institutions; and 3) administrators' functional competencies affecting learning organization in basic educational institutions. The research samples, derived by proportional stratified random sampling which distributed by district, were 297 teachers of basic educational institutions under the Jurisdiction of Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The findings of this research were as follows:

1) Overall and in specific aspects, the administrators' functional competencies in basic educational institutions were at a high level: analytical thinking & conceptual thinking, communication & influencing, caring & development others, and visioning.

2) Overall and in specific aspects, learning organization in basic educational institutions was at a high level: personal mastery, mental models, building shared vision, team learning, and systems thinking.

3) Administrators' functional competencies in the aspects of visioning, analytical thinking & conceptual thinking, and communication & influencing together predicted at the percentage of 40 with statistical significance at .05.

**Keywords:** administrators' functional competency, learning organization, basic educational institution

## บทนำ

ในสังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้มีคุณภาพและศักยภาพที่สูงขึ้น องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กรในระดับต้น คือสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของคนให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือสร้างฐานความรู้ในสังคมเพื่อสามารถพัฒนาคนหรือบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สุนานี สถุขภูวานี, 2546: 12)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 4) เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอนั้น ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทักษะหรือสมรรถนะทางการบริหารเพื่อผลักดันสถานศึกษาของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นแกนนำในการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริมสนับสนุนผลักดัน กระตุ้นและจัดการให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบภาระงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารได้เข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในการจัดการสถานศึกษาศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง

กำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการ แนวคิดมาใช้ในการระบวงงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548: คำนำ) จากที่กล่าวมาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ ความสามารถที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ ให้บังเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และตรงตามเป้าหมายของแผนที่วางไว้ เพื่อพัฒนาองค์กร ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบันพบว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นยังมีสมรรถนะไม่สอดคล้องตาม บริบทของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ เตือนใจ ดลประสิทธิ์ (2553: 124) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในแต่ละองค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้ดำเนินการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยง ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยงานนโยบายกับหน่วยปฏิบัติรูปแบบวิธีการพัฒนาของวิทยากร ยังลำด้าย บุคลากรในหน่วยพัฒนายังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะงบประมาณ ที่รัฐจัดสรรมีจำกัดและยังไม่ถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร การประเมินความต้องการจำเป็น รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา การวิเคราะห์ ผลการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนา เทคนิค วิธีการยังไม่กระตุ้นและ ดึงดูดการพัฒนา

จากการศึกษาที่ผ่านมาจึงพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรหรือดำเนินการในอันที่จะนำ สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังอยู่ในระดับต่ำ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 29) และหากพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าบุคลากร โดยเฉพาะนักเรียนยังขาดการเรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ในการวัดคุณภาพระดับชาติอยู่ในระดับที่ต่ำ ในหลายวิชา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551: 37) และสอดคล้อง กับผลการสำรวจติดตามการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่ามีสถานศึกษา หลายแห่งดำเนินการสร้างการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ไม่สอดคล้องตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 97) นอกจากนี้ การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรต้องรับรู้รับทราบ เรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติหรือปรับปรุงองค์กรและ ส่วนประกอบอื่นให้ดีขึ้น แต่ปัจจุบันยังขาดการศึกษาในเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรแห่ง การเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากความจำเป็นและสภาพปัญหาที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยศึกษาเฉพาะสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

## สมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ การมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

## คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ

1. **สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร** หมายถึง ความสามารถ ความรู้ และ คุณลักษณะของบุคคลของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่แสดงออกเป็นวิถีคิด และพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ตามกรอบสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 17-18) ประกอบด้วย

**1.1 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์หรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

**1.2 การสื่อสารและการจูงใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดเขียน สื่อสาร ได้ตอบโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

**1.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

**1.4 การมีวิสัยทัศน์** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

**2. องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีบรรยากาศเอื้ออำนวยให้กับบุคลากร กลุ่มหรือทีมในองค์กร เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทั้งภายในและนอกองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร มีศักยภาพในการจัดการความรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องตามความคิดของ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ยุรพร ศุภรัตน์, 2553: 5-7) ประกอบด้วย

**2.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล** หมายถึง การที่บุคลากรครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างสรรค์ให้เกิด ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

**2.2 การมีแบบแผนทางความคิด** หมายถึง การที่บุคลากรครูในโรงเรียนมีจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นอิสระกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กร โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อที่ล้าสมัย

**2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** หมายถึง การที่บุคลากรครูในโรงเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกันคิดในการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กร

แล้วร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร

**2.4 การเรียนรู้ของทีม** หมายถึง การที่บุคลากรครูในโรงเรียนมีการสนทนาอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

**2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วิธีดำเนินการ

การวิจัยเรื่องสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ ในการดำเนินการวิจัยได้เสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,277 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในปีการศึกษา 2556 ในเขตอำเภอเมืองนครปฐม อำเภอดอนตูม และอำเภอกำแพงแสนได้มาโดยตารางสำเร็จรูปของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกานันท์, 2551: 179) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และนำมาเทียบสัดส่วน โดยกระจายจำนวนตามอำเภอ ที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 297 คน ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

## ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เมืองนครปฐม	489	114
ดอนตูม	223	52
กำแพงแสน	565	131
<b>รวม</b>	<b>1,277</b>	<b>297</b>

**การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างและการพัฒนาดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถามกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ให้ครอบคลุมนิยาม ตัวแปร และนำมาจัดทำเป็นข้อกระทงคำถามสำหรับการวิจัย โดยผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษานำกระทงคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของข้อกระทงคำถาม แล้วหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนีตั้งแต่ 0.67-1.00 แก้ไขข้อกระทงคำถามแล้วจัดแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับครูผู้สอนซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกานันท์, 2551: 179) ได้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร เท่ากับ .961 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .873 จากนั้นจึงปรับปรุงข้อกระทงคำถามในด้านการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมและถูกต้องโดยผ่านการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสมรรถนะของผู้บริหาร เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการนำส่งและเก็บคืนแบบสอบถามด้วยผู้วิจัยเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีความครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 297 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับเกี่ยวกับระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

2. การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient:  $r_{xy}$ )

3. วิเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารอยู่ระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยสมรรถนะประจำสายงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.25$ ) รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $\bar{x} = 4.20$ ,  $\bar{x} = 4.20$ ) และการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.08$ ) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา**

	(n = 297)			
สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_1$ )	4.25	0.34	มาก	1
การสื่อสารและจูงใจ ( $X_2$ )	4.20	0.41	มาก	2
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_3$ )	4.20	0.50	มาก	3
การมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ )	4.08	0.57	มาก	4
<b>รวม</b>	4.19	0.35	<b>มาก</b>	

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.14$ ) รองลงมา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{x} = 4.13$ ) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.09$ ) การมีแบบแผนทางความคิด ( $\bar{x} = 4.04$ ) และความเชี่ยวชาญของบุคคล ( $\bar{x} = 4.00$ ) ตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 297)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ความเชี่ยวชาญของบุคคล ( $Y_1$ )	4.00	0.51	มาก	5
การมีแบบแผนทางความคิด ( $Y_2$ )	4.04	0.48	มาก	4
การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_3$ )	4.13	0.54	มาก	2
การเรียนรู้ของทีม ( $Y_4$ )	4.14	0.72	มาก	1
การคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ )	4.09	0.51	มาก	3
รวม	4.08	0.43	มาก	

### ตอนที่ 3 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ และปัจจัยของสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_1$ ) การสื่อสารและจูงใจ ( $X_2$ ) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_3$ ) และการมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลางกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ ) ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญของบุคคล ( $Y_1$ ) การมีแบบแผนทางความคิด ( $Y_2$ ) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_3$ ) การเรียนรู้ของทีม ( $Y_4$ ) และการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ ) ทุกคู่ แสดงว่าสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารและองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 297)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ความเชี่ยวชาญของบุคคล ( $Y_1$ )	การมีแบบแผนทางความคิด ( $Y_2$ )	การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $Y_3$ )	การเรียนรู้ของทีม ( $Y_4$ )	การคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ )	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $Y_{tot}$ )
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ( $X_1$ )	0.21**	0.28**	0.29**	0.326**	0.28**	0.33**
การสื่อสารและจูงใจ ( $X_2$ )	0.26**	0.45**	0.51**	0.41**	0.35**	0.48**
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $X_3$ )	0.32**	0.46**	0.57**	0.41**	0.40**	0.52**
การมีวิสัยทัศน์ ( $X_4$ )	0.40**	0.56**	0.62**	0.51**	0.45**	0.60**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการสื่อสารและจูงใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 40 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการการวิเคราะห์การถดถอย ในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.13 + 0.38 (X_4) + 0.18 (X_1) + 0.15 (X_2)$$

สมการการวิเคราะห์การถดถอย ในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_{tot} = 0.48 (Z_4) + 0.14 (Z_1) + 0.14 (Z_2)$$

ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

**ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน**

(n= 297)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	3	21.68	7.22	66.85*	0.00
Residual	293	31.66	0.11		
Total	296	53.34			

  

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	b	beta	SE.b	t	Sig.
ค่าคงที่	1.13		0.28	4.03**	0.00
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )	0.38	0.48	0.05	8.34**	0.00
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X <sub>1</sub> )	0.18	0.14	0.06	2.89**	0.00
การสื่อสารและจูงใจ (X <sub>2</sub> )	0.15	0.14	0.06	2.41**	0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

R = 0.64

R<sup>2</sup> = 0.40

SEE. = 0.33

**อภิปรายผล**

การอภิปรายผล เรื่อง สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาค้นคว้านี้ สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารอยู่ระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยสมรรถนะประจำสายงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์มีระดับปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาต่อการสร้างสรรค์คุณภาพ การเรียนการสอน บทบาทผู้บริหารจึงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และต้องสามารถเป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริม ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจ ผลักดันให้บุคคลากรในสถานศึกษาที่มีแนวโน้มจะวางเฉยในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนระบบ ได้กลับมามีความกระตือรือร้นทำงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551: อัดสำเนา) ดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับสัญญาตา ศิริบูรพงศา (2553: 70-75) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะ

ของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6 พบว่า ระดับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสมรรถนะประจำสายงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่สูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารและจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการมีวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้องกับอนันต์ พันนึก (2554: 137-145) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารตามกรอบที่สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดไว้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ของทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนทางความคิด และความเชี่ยวชาญของบุคคล ตามลำดับ ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งมุ่งสู่การปฏิรูประบบราชการ และการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ และมีความคุ้มค่า ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกันจึงจะทำให้สถานศึกษาของตนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับสุญาดา ศิริบุรพงศา (2553: 70-75) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเชี่ยวชาญ ของบุคคล รองลงมาคือ การเรียนรู้ของทีม แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการคิด อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับเมตตา เทพประทุม (2551: 107) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่าง เป็นระบบ ดังนั้น สรุปได้ว่าปัจจุบันนี้สถานศึกษาหลายแห่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษา ของตนให้เป็นเลิศ และมุ่งสร้างศักยภาพสถานศึกษาของตนให้เหนือกว่าคู่แข่ง และเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ให้กับสถานศึกษา รวมทั้งปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ และ 3) การสื่อสารและจูงใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยจะสามารถทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 40 ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแม้ว่าจะมีระดับสมรรถนะประจำสายงานอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน แต่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางเท่านั้น เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายด้านพบว่า

3.1 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการมองการณ์ไกล การเล็งการณ์ไกล การมีหูตากว้างไกล การสร้างและมองภาพอนาคต เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายการทำงานส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารหรือพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานส่วนตัวที่สอดคล้องกับส่วนรวมมีการยอมรับข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่งบทบาทผู้บริหารด้านนี้สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับนิภา ใจทัน (2555: 112) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ทั้งนี้อาจเนื่องจากการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ การบริหารงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้อง รับผิดชอบต่อหน้าที่ในความรับผิดชอบและปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จ นอกจากการทำงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความรอบรู้และมีทักษะในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ นอกจากนี้ ความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจ ถือเป็นความสามารถหลักที่ผู้บริหารต้องมี เพื่อให้บุคลากร ในสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีอีกด้วย สอดคล้องกับสุญาดา ศิริบุรพงศา (2538: 87) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ รับผิดชอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

3.3 สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านการสื่อสารและจูงใจส่งผลต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารในการโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย และแรงใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ต่อกัน มีการพูดคุยหรือสนทนากันติดต่อกันโดยผ่านวาจาและลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทางสื่อสารที่มีความหมาย แสดงความต้องการที่ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่าง กันและกันในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (2548: 17) กล่าวถึงการสื่อสารและจูงใจว่า คือ ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็น ด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อ เทคโนโลยี และตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ดังนั้น สรุปได้ว่าหากผู้บริหารมีความสามารถและมีทักษะ ในการสื่อสารที่ดีแล้วนั้น จะเกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความรัก ความสามัคคี ความเข้าใจอันดี ต่อกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน หรือความรักและศรัทธาต่อวิชาชีพ ต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับ จอห์นสันและคาลด์เวล (Johnston and Caldwell, 2001) ที่ได้ศึกษาเรื่องผู้นำและ การเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นองค์กรระดับโลก ผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเซงเก้ (Senge, 1990) สามารถใช้พัฒนาโรงเรียนชั้นนำในระดับโลกได้ และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนชั้นนำในระดับโลกได้ ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือ



รวมพลัง ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบูรณาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้โรงเรียนในระดับโลก

ผลการวิจัยฉบับนี้ พบว่า สมรรถนะผู้บริหารที่ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สมรรถนะด้านพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเท่าที่ควร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการไม่ได้รับงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: ค) จากรายงานผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สาเหตุปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นปัญหาในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7 ประเด็น คือ 1) ขาดระบบและกลไกการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 2) ขาดระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ขาดระบบสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน 4) ขาดระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 6) ขาดระบบส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 7) ขาดระบบและกลไกในการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีการกำหนดและวิเคราะห์หลักการพัฒนาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้เน้นหลักการมีส่วนร่วมให้ครอบคลุม และสอดคล้องตามบริบทของสถานศึกษาที่ด้วยรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีระดับปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดอบรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลต่อการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกันยอมรับการแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและลบเพื่อการพัฒนางานได้เป็นอย่างดียอมรับวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสู่การบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีระดับปฏิบัติต่ำที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเห็นความสำคัญและสนับสนุนการให้บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานสิ่งใหม่ ๆ

อยู่เสมอ สามารถเลือกและหาวิธีพัฒนาตนเองเพื่อสู่ความก้าวหน้า และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีวิสัยทัศน์ในการมองสภาพการทำงานและมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองในการทำงานอยู่เสมอ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีศักยภาพที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องนำผลการประเมินบุคลากรมาใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเหมาะสม และส่งเสริม สนับสนุน และเอื้ออำนวยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง

1.4 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหารพบว่าผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงตามศักยภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึง ควรฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ให้ความสำคัญในด้านการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง และควรถ่ายทอดข่าวสารจากแหล่งความรู้ทางการศึกษาให้แก่บุคลากรในโรงเรียนให้รับรู้อย่างทั่วถึงกัน

1.5 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาพบว่า บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดการพัฒนาในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มีความสามัคคีในหมู่คณะทั้งด้านความคิดและการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ควรศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## สรุป

จากการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ส่วนสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการสื่อสารและจูงใจ สำหรับการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารพบว่าผู้บริหารขาดความความยุติธรรมในการปฏิบัติงานรองลงมาตามลำดับดังนี้ 1) การมอบหมายงานให้ตรงตามศักยภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึง 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 4) การให้ความสำคัญในด้านการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การตรวจสอบ/กำกับไม่ให้ใช้เงินและใช้ไปในทางที่ผิด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และควรถ่ายทอดข่าวสารจากแหล่งความรู้ทางการศึกษามาถ่ายทอดให้บุคลากรในโรงเรียนให้มาก

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- \_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- เด็อนใจ ดลประสิทธิ์. (2553). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภา ใจทัน. (2555). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- เมตตา เทพประทุน. (2551). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ยุพร ศุภรัตน์. (2553). **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2551). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: กพลพิมพ์.
- สุญาดา ศิริบุรพงศา. (2553). **สมรรถนะของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- สุนานี สฤกษ์วานิช. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). **คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **กฎหมายและหนังสือเวียนของก.ค.ศ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2551). **กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มนโยบายพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2551). **รายงานประจำปี สมศ. ม.ป.ท.**
- อนันต์ พันนึก. (2554). **การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **เทคนิคการทำงานเชิงรุก**. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ เซนเตอร์.
- Carol Johnston and Brian Caldwell. (2001). "Leadership and Organizational Learning in the Quest for World Class School," *The International Journal of Educational Management*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Press.